



A IMPORTÂNCIA DAS ESTRATÉGIAS PARA A RETENÇÃO DE TALENTOS

Wádja Batista de Sousa

E-mail: wadja@hotmail.com

Mercia Cristilely Barreto

Especialização em Docência no Ensino Superior. Professora da Universidade Potiguar E-mail: merciabarreto@unp.br

Envio em: Agosto de 2014

Aceite em: Maio de 2015

RESUMO

O ser humano é dotado de talentos, não apenas aqueles de cantar, dançar, escrever etc. O talento está presente nas organizações e é algo de grande importância, promovendo o desenvolvimento do capital intelectual, conhecimentos, habilidades e até mesmo a personalidade de cada colaborador peça chave nas organizações. O objetivo deste estudo tem por finalidade analisar as diretrizes estratégias para Retenção de Talentos, bem como identificar o funcionamento das políticas adotadas. O mercado competitivo busca profissionais neste perfil e tentam atrair-los através de ferramentas para a permanência, uma delas é a Retenção de talentos que por meio de várias políticas adotadas pela organização oferece benefícios e oportunidades de crescimento na carreira. A metodologia utilizada foi a observação direta intensiva por meio de entrevista com perguntas estruturadas. Reter não é fácil, para isso, possuir estratégias avaliando todos os elementos envolvidos e objetivos comuns (empresa e colaborador) traçados é indispensável para o sucesso desta política, pois não é um processo unilateral, ambas as partes possuem interesses.

Palavras-chaves: Talento. Organização. Retenção de Talentos. Colaborador.

ABSTRACT

The human being is endowed with talents, not just those singing, dancing, writing etc. The talent is present in organizations and is something of great importance, promoting the development of intellectual capital, knowledge, abilities and even the personality of each employee play key in organizations. This study aims to analyze the guidelines strategies for Talent Retention, and identify the functioning of the adopted policies. The competitive market is looking for professionals in this profile and try to lure them with tools to stay one of them is the retention of talent that through various policies adopted by the organization offers benefits and opportunities for career growth. The methodology used was intensive direct observation through interviews with structured questions. Hold is not easy to do so, have strategies evaluating all the elements involved and objectives (company and collaborator) written is essential to the success of this policy, it is not a unilateral process, both parties have interests.

Keywords: Talent. Organization. Talent Retention. Employees.

1 INTRODUÇÃO

Diante da globalização e a chamada era do conhecimento, nada mais natural que usá-lo como forma de diferencial diante do mercado econômico. Com isso, reter um talento é uma ferramenta indispensável e uma importante tarefa para os gestores das organizações. A busca por profissionais qualificados tem sido disputada, e o não aproveitamento dos mesmos passa a serem perdas incomparáveis. Com isso, nasce a necessidade de mudanças no modelo típico de gestão de recursos humanos, como a implantação de novas ideias e práticas que tenham como principal função atrair e reter os melhores profissionais da área.

As grandes organizações estão condicionadas diretamente a confiabilidade diante de seus clientes, outros pontos como qualidade dos produtos, serviços oferecidos e agilidade com que os problemas são enfrentados também são fatores relevantes nesse meio, porém para todos esses quesitos existe a necessidade de buscar e capacitar talentos que sirvam não só de desenvolvedores de tarefas.

A Retenção de Talentos é um tema novo que vem ganhando espaço nas organizações diante do cenário de mercado que a cada dia está mais competitivo, com isso, será realizado um estudo e avaliação em uma organização de porte elevado que tem como ramo de atuação o setor de energia e desempenha suas atividades em diversos estados do território brasileiro, que não terá o nome divulgado em virtude das normas da empresa.

O objetivo deste estudo tem por finalidade analisar as diretrizes estratégicas para a Retenção de Talentos, bem como, identificar o funcionamento das políticas adotadas, relevância e aplicabilidade que estas exercem aos colaboradores que a compõe. Além de expor à sociedade a valorização das pessoas e os mecanismos utilizados à Retenção de talentos, que podem ser adotadas pelas empresas independente do porte, pois o objetivo final é manter o colaborador na empresa oferecendo-lhe benefícios, oportunidades de crescimento, bem como possuir vantagens diante do mercado competitivo.

Diante disso, pode-se levantar a seguinte problemática: Quais os desafios e dificuldades encontradas na implantação da Política de Gestão de talentos?

2 RETENÇÃO DE TALENTOS

No cotidiano percebe-se que não só no Brasil, mas

em todo o mundo as empresas das mais diversas áreas enfrentam dificuldades para conseguir mão-de-obra qualificada que atendam aos quesitos da empresa e detenham conhecimento, habilidades e talentos. Neste meio é notável a disputa por este tipo de profissional.

Nas mais diversas organizações a busca por talentos que se adequem aos requisitos exigidos pelas empresas tem sido um fator considerado no que diz respeito a recursos humanos com soluções para o meio corporativo. O mercado mundial passa por constantes mudanças e as organizações precisam utilizar cada vez mais estratégias para a Retenção de Talentos, tendo como finalidade atrair novos e talentosos colaboradores, criando mecanismos para mantê-los na organização.

Albuquerque (2002) reforça apontando que a gestão estratégica de recursos humanos é provida de um processo de decisão amplo, vista com o pensamento no futuro e mudanças diante dos períodos de volubilidade do ambiente externo. Tendo como vista a integralidade com os objetivos e políticas organizacionais que fundamentam os processos, essa integração deve coadjuvar as demais dimensões da organização para obtenção dos objetivos empresariais.

Diante disso, Marras (2002), aponta que o ofício do gestor passou a ser estratégico para as organizações, adstringindo como principal função, reter e manter as organizações com profissionais talentosos, tornando-os uma parte efetiva e substancial com a certeza que esse talento é o fidedigno capital da empresa. Em virtude dessa mudança de cenários surgiram os *Headhunter* (caçadores de talentos) profissionais especializados em recrutar e reter pessoas que tenham potenciais e agreguem valor competitivo desenvolvendo suas atividades nas empresas em que atuam.

E é nesta sistemática que há a necessidade de adoção do Capital Humano, o conhecimento dos colaboradores é o elemento principal, Chiavenato (2009) descreve que valorizar os colaboradores e realizar investimentos é de grande valia para a organização, pois quando o colaborador sai da empresa leva consigo todo o conhecimento anteriormente adquirido. Segundo Bohlander (2005), é importante que os gestores desenvolvam planos estratégicos para avaliação, manutenção e contratação de novos colaboradores, tendo como objetivo a aquisição e manutenção dos talentos existentes na empresa.

O talento tornou - se um fator indispensável a toda organização, além disso, expandiu-se para outras áreas. Chowdrury (2003), afirma que há uma economia

de talentos e que as boas ideias, conhecimentos, imaginação, criatividade e inovação são elementos chaves que promovem a obtenção de resultados da economia de talentos. Surgindo uma diferença entre os profissionais classificados pelo autor como: talentosos e do conhecimento. Os profissionais talentosos necessitam de investimentos para desenvolver suas ideias, sabem que dinheiro é importante, mas não o principal, diferentemente dos profissionais do conhecimento que estão presos a regras, hierarquias e resistentes a mudança, não possuem a coragem de inovar como os talentos. Esta situação pode mudar, bem como, estes profissionais, para isso, a organização deve realizar investimentos certos para ter profissionais talentosos e inovadores. É neste momento que a organização pode fazer um gerenciamento de Talentos, um método relevante, que segundo Chowdrury (2003), possibilita o relacionamento entre a empresa e seus talentos que sendo desenvolvido de forma correta contribui na obtenção de resultados satisfatórios para a empresa.

Neste contexto surgem as políticas de Recursos Humanos caracterizadas por Chiavenato (2009) como um guia para ação que possibilita clareza e objetividade aos problemas que vierem ocorrer na organização, além disso, é a maneira como a mesma trata seus colaboradores na obtenção dos objetivos individuais e organizacionais. Dentre eles podem ser citados os planos de incentivos que são utilizados como um atrativo e motivação adicional ao colaborador, que podem ser pelo desempenho por alcance de metas ou outro tipo. Assim, detêm uma porcentagem do valor através do trabalho realizado no plano de incentivo. Esse tipo de incentivo motiva o colaborador, bem como, o seu comprometimento e produtividade no trabalho desenvolvido, que propiciam a evolução de carreira, que segundo Bohlander (2005), são as etapas que o colaborador passa na empresa que por meio da análise de competência será possível identificar a habilidade de um período de tempo e depois desta análise poderá haver a promoção de acordo com os níveis e processos existentes na empresa.

Além disso, existem outros benefícios ofertados ao colaborador definidos por Chiavenato (2009) como benefícios espontâneos em que não há intervenção ou negociação coletiva, há também os benefícios assistenciais que além do colaborador, estende-se a família, onde a empresa oferece condições de saúde, segurança, educação, dentre outras opções. Outro plano é o recreativo que busca promoção de qualidade de vida, saúde, entretenimento, diversão e lazer. E há aqueles benefícios financeiros como a (Participação nos Lu-

cros e Resultados) PLR que é adotada por algumas organizações, em que o colaborador recebe um valor percentual do montante arrecadado pela empresa anualmente ou conforme negociação com o sindicato; outro tipo de programa de incentivo é a Previdência Privada um tipo de contribuição feita pelo colaborador que é acumulada durante todo o período de prestação de serviços na empresa até a aposentadoria, servindo como um capital que o beneficiará futuramente.

São esses investimentos que fazem com que a organização retenha seus talentos, pois atualmente os colaboradores não estabelecem como prioridade a questão financeira, mas horários flexíveis, pacotes de benefícios e qualidade de vida.

3 POLÍTICAS E PRÁTICAS DA RETENÇÃO DE TALENTOS DA EMPRESA ESTUDADA

Com base nas afirmações dos autores citados, é notável que a estratégia organizacional possa contribuir para um melhor resultado nos índices de desempenho das empresas, e a área de recursos humanos tem um papel determinante nessa contribuição principalmente no desenvolvimento de pessoas capazes de suprir os objetivos da organização.

Tendo em vista a importância do colaborador diante da chamada “Era do conhecimento”, os setores de RH buscam necessariamente o recrutamento e seleção, desenvolvimento pessoal, estilo de gestão, desenvolvimento de carreira, plano de cargos e salários, qualidade de vida, remuneração e benefícios.

A empresa estudada oferece aos seus colaboradores vários benefícios e políticas de Retenção de talentos, pois para ela um dos principais elementos responsáveis pelo desenvolvimento das atividades são as pessoas. Apesar de possuir um porte elevado existem desafios a serem superados como a concorrência que pode oferecer salários mais altos e benefícios maiores aos empregados quando um investimento posterior já havia sido feito, perdendo a eficácia do processo, gerando um novo custo com recrutamento, seleção, treinamento e uma nova adaptação, e outros efeitos externos que afetam diretamente a empresa como mudança no cenário econômico, novos tipos de políticas, regulamentações e etc. A empresa deve analisar e alinhar todos esses fatores que poderão tornar-se uma ameaça ao desempenho e visibilidade no mercado.

Por isso, valorizar as pessoas e reter profissionais com visão sistêmica, que apontem soluções para pro-

blemas e conflitos está escasso no mercado, e é aí que as estratégias da organização são postas a prova e a resposta que a mesma pode obter diante das investidas da concorrência aos seus colaboradores é justamente o pacote de benefícios e a preocupação com todos que fazem parte dela. Esse é um processo bilateral que envolverá sempre ambas as partes.

Todo colaborador deseja crescer em sua carreira e na empresa onde trabalha, isso demanda esforço, dedicação e desenvolvimento de um bom trabalho, e em contra partida, a empresa que deseja valoriza-los deve desenvolver ferramentas que ofereçam benefícios, pois o mercado torna-se diariamente mais competitivo, possuir bons colaboradores é um diferencial e principalmente uma larga vantagem frente à concorrência que através do Benchmarking uma espécie de sondagem ambiental da concorrência observam estes profissionais e oferecem atrativos para que possam sair da empresa levando consigo todo o investimento e principalmente o capital intelectual, por isso, a importância da Retenção de talentos que não se resume apenas a este tipo de situação, mas seu principal objetivo é manter na empresa pessoas qualificadas que tragam diferencial para o ramo de atuação, inovação, criatividade e que absorvam conhecimentos que gerem resultados satisfatórios frente ao mercado.

A empresa em estudo desenvolve várias políticas de valorização e retenção de seus colaboradores, um deles é um plano de estrutura e descrição de cargos e carreiras. Possui requisitos e avaliação de faixas salariais. O colaborador tem uma projeção de todos os níveis que pode chegar, bem como, toda a trajetória durante o desenvolvimento de sua carreira na empresa, podendo ter uma estimativa do valor salarial conforme mudança de nível, pois é através deste plano que são definidas as quantidades de níveis ou etapas que cada categoria (iniciante, intermediário e experiente). Além disso, este plano visa reconhecer os colaboradores que se destacam na execução de suas atividades com uma espécie de premiação. Estes incentivos estimulam os colaboradores a desenvolverem suas atividades com mais afinco, pois o que está sendo visado pela empresa é a vantagem competitiva de mercado (BOHLANDER, 2005).

Outra política adotada é avanço de nível e promoção, um processo de avanço ou crescimento do colaborador na organização, que funciona de três formas: aceleração do nível inicial: Esta é a principal ferramenta de retenção de colaboradores recém-contratados que é um processo realizado a cada 06 (seis) meses, onde o objetivo da empresa é que a permanência

do colaborador seja menor nessa categoria. Somente os colaboradores da categoria iniciante concorrem nesse processo. Avanço por Desempenho: São estabelecidas metas e competências para cada colaborador, que serão avaliados de acordo com o seu desempenho em cumpri-las. Este processo visa fazer que o colaborador avance em sua carreira e alcance outros níveis salariais. Os colaboradores são avaliados a cada 12 meses, os que obtiverem melhor avaliação ganharão um nível, os outros serão novamente avaliados após 6 (seis) meses. Este processo aplica-se a todos os colaboradores e todas as categorias. Avanço por Antiguidade: quando um colaborador não avança de nível com 12 ou 18 meses, ao completar 24 meses avançará automaticamente um nível, caso tenha cumprido as exigências mínimas da avaliação.

Sabe-se que o envolvimento e desempenho na execução das tarefas por parte dos colaboradores nem sempre são unânimes, em virtude disso, a empresa adota um percentual de quantas pessoas mudarão de nível, avaliando critérios como interesse do colaborador, trabalho em equipe, proatividade, competências, dentre outros.

Como anteriormente citado, as políticas de Retenção nesta empresa são diversas e uma delas estende-se a aposentadoria é uma Previdência Complementar um tipo de suplemento adicionado ao salário estabelecido pelo INSS (Instituto Nacional do Seguro Social) para os cargos existentes na empresa, visto que o salário recebido ao aposentar-se fica abaixo da remuneração que antes era recebida. O diferencial desta empresa é que além da contribuição mensal do seu empregado a mesma entra com outra parte do valor, aumentando o montante a ser recebido quando o colaborador estiver apto a desfrutar deste benefício.

A empresa também oferece Benefícios Educacionais para seus colaboradores e dependentes como auxílio creche, ensino fundamental e médio, assistência pré-escolar, além de complementação escolar para cursos, etc. Há também um plano de assistência à saúde que contempla várias áreas médicas como ambulatorial, hospitalar, odontológica, psicológica, dentre outras.

Outra motivação ao colaborador é a PLR, onde a empresa reconhece os esforços dos colaboradores em trazer valia para a organização. É uma forma de aumentar o comprometimento entre a empresa e colaborador. O valor individual dependerá do cargo, categoria e nível de cada um, e é totalmente independente do salário. A negociação do valor a ser pago sempre é feita juntamente com o sindicato para que haja clareza

e satisfação das duas partes.

5 METODOLOGIA

O método de desenvolvimento da pesquisa desenvolvida foi o de observação direta intensiva por meio de entrevista com perguntas estruturadas e previamente elaboradas com roteiro e formulários de forma padronizada e estruturada relacionadas à Retenção de Talentos tema que norteia a pesquisa, sendo aplicada com um colaborador designado pela empresa para este fim. Este método foi utilizado para obter informações claras e precisas a cerca do assunto. Não será utilizada a técnica por amostragem por se tratar de uma entrevista, que pelas normas da empresa apenas um colaborador poderá fornecer as informações.

Mendes (2008, p.758) aponta como um conceito para pesquisa uma revisão integrativa, onde se considera um método que permite a busca, a avaliação crítica e a síntese de evidências disponíveis do tema investigado. O levantamento bibliográfico e a posterior leitura dos textos selecionados contribuem para uma visão mais ampla e profícua sobre o conteúdo aqui estudado.

Neste sentido, para elaboração deste trabalho, foram realizadas as seguintes etapas da revisão integrativa: Elaboração das questões norteadoras, estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão de referenciais teóricos, definição das informações a serem extraídas, análise dos resultados, discussão e apresentação. A produção das questões norteadoras para o tema específico seriam: O que se propõe a política de gestão de talentos e quais os desafios e dificuldades encontradas pela a organização sobre a implantação de um sistema de gestão pessoal e como as ações são desenvolvidas a partir da política de gestão de talentos, localiza-se arquivos, livros e textos, de forma geral, que discutem o assunto. Os critérios de seleção dos artigos são: possuir as palavras “política de gestão de talentos ou políticas e estratégias de retenção”.

6 RESULTADOS

Por meio das informações colhidas na organização em questão foi realizada uma análise dos resultados descritivos, destacando pontos relevantes capazes gerir mecanismos de mudança, objetivando sempre a melhoria da qualidade de trabalho dos colaboradores e serviços prestados. Pode-se perceber que a organi-

zação em estudo desenvolve boas práticas no que diz respeito à Retenção de talentos conforme: Albuquerque (2002) reforça apontando que a gestão estratégica de recursos humanos é provida de um processo de decisão amplo, vista com o pensamento no futuro e mudanças diante dos períodos de volubilidade do ambiente externo, sabe como valorizar o capital humano e, além disso, é ciente das ameaças da concorrência e que para manter seus colaboradores devem investir em massa. Em virtude disso, oferece amplo pacote de benefícios, salários elevados e qualidade de vida dentro e fora do ambiente de trabalho, reflexo disso é que esta empresa é uma das mais visadas pelos profissionais para se trabalhar.

Por meio dos questionamentos realizados ao entrevistado verificou-se alguns pontos entre outros dados obtidos, o grau de importância que dos recursos oferecidos pela organização promovem a satisfação dos colaboradores, bem como, esses auxílios contribuem para o mantimento dos profissionais nas áreas que atuam. Os colaboradores vinculados ao setor reconheceram que a organização visa à valorização do capital humano conforme: Marras (2002), aponta que o ofício do gestor passou a ser estratégico para as organizações, adstringindo como principal função, reter e manter as organizações com profissionais talentosos, tornando-os uma parte efetiva e substancial com a certeza que esse talento é o fidedigno capital da empresa, tendo como o maior bem a participação de todos os envolvidos e não se resume apenas em obter lucro, gerar empregos, pagar impostos ou cumprir as regulamentações. Os procedimentos que dizem respeito ao colaborador como de segurança e informação estão incluídos no plano estratégico da organização, inclusive os programas de treinamento de pessoal.

A política de recursos humanos da companhia mostra como principal função assegurar um sistema de gestão que valoriza o talento humano e gerencia a motivação das pessoas no modo organizacional, levando esses talentos a contribuírem com a excelência do desempenho e dos resultados organizacionais isso é possível, pois a companhia entende que para alcançar bons resultados financeiros, produtivos e tecnológicos, conforme Chowdrury (2003), afirma que há uma economia de talentos e que as boas ideias, conhecimentos, imaginação, criatividade e inovação são elementos chaves que promovem a obtenção de resultados da economia de talentos, onde as pessoas devem estar motivadas e bem amparadas pela organização que sempre trabalha para valorizar, desenvolver e reter os seus talentos. E terão como feedback dos

seus colaboradores o desenvolvimento de um bom trabalho, comprometimento e anseio de estar sempre crescendo junto com a organização.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observou-se que o maior desafio para as organizações reterem seus profissionais é a forte concorrência que muitas vezes oferece muitas vantagens, o alto custo para investimento do colaborador e outros fatores como salários elevados, maior flexibilidade e oportunidades. Por isso, a importância da pesquisa realizada onde há a necessidade de definir diretrizes estratégicas de adoção deste programa, pois reter profissionais competentes com alta visibilidade no mercado não é fácil, mas se a organização estiver preparada no sentido de avaliar todos os aspectos ao qual esta decisão implicará será mais fácil na tomada de decisão, sempre sendo realista consigo mesma e com o colaborador, ofertando o salário ao qual pode pagar, bem como, benefícios. Os objetivos da pesquisa foram atendidos onde analisar as diretrizes estratégicas para a Retenção de

Talentos, bem como, identificar o funcionamento das políticas adotadas, relevância e aplicabilidade que estas exercem aos colaboradores que a compõe a organização estudada.

Reter talentos não é uma tarefa fácil em meio a todos os desafios para o desenvolvimento desta prática, mas possibilita a empresa uma melhor vantagem competitiva e a existência de bons profissionais que fazem a diferença no trabalho que desenvolvem, além disso, há um melhor clima organizacional e empenho aos trabalhos realizados. Esta prática é relativamente nova no mercado, mas que vem apresentando resultados positivos. A problemática da pesquisa foi respondida, na oportunidade “Quais os desafios e dificuldades encontradas na implantação da Política de Gestão de talentos?” Diante dos resultados apresentados vários pontos foram tratados e devidamente mencionados pelos autores selecionados para esta pesquisa.

Através deste estudo pode-se identificar que a Retenção de Talentos é uma prática relativamente nova que está fazendo a diferença nas organizações que aderiram a esta política, além de possibilitar melhorias e avanços de desempenho para a empresa.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. **Gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Gente, 2002.

ALMEIDA, César Rodrigues. **Retenção de talentos no varejo brasileiro**. São Paulo, 2009, 114 p. Dissertação (Mestrando em Administração)- Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC –SP, São Paulo, 2009. Disponível em <http://www.sapientia.pucsp.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=9993> . Acesso em: 11 mar. 2013.

ARAUJO, Luis César; AMADEU, Adriana. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BOHLANDER, George et al. Trad. Maria Lúcia G. Leite Rosa. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

CARMO, Romeu Mendes. **A importância do talento humano como recurso estratégico**: Um estudo sobre as políticas para retenção de profissionais em organizações de tecnologia da informação. Brasília, 2007. 117 p. Dissertação (Mestre em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia de Informação)- Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2007. Disponível em: <http://www.bdt.d.uceb.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=713>. Acesso em: 12 mar. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHOWDHURY, Subir. **A era do talento: obtendo alto retorno sobre o talento**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

GUSMÃO, Maria Letícia. **A retenção de talentos como valorização profissional**. Recife, 2005. 36 p. Monografia (Especialização em Gestão de equipes e dinâmicas de grupo)- Universidade católica de Pernambuco, Recife, 2005. Disponível em: <<http://www.libertas.com.br/site/base/gusmao,.maria.leticia.2005.pdf>> Acesso em: 10 mai. 2013.

IZAWA, Maria Cristina et al. **As políticas e práticas de retenção de talentos em uma organização varejista**. Faculdades Integradas do Brasil – Unibrasil. **Disponível em:** <http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/338.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2013.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MENDES, K. D. S et al. **Revisão integrativa: método de pesquisa**. V. 17, n. 4, p. 758-764, Florianópolis: 2008.

REVISTA PETROS E VOCÊ. Rio de Janeiro: Petros, 2013. Mensal.

TAKEDA, Roberta. **Retenção de talentos: um estudo de caso na Softplan/Poligraph**. Florianópolis, 2009 88 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração)- Universidade Federal de Santa Catarina, 2009. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Adm289734.pdf>>. Acesso em: 11 mar. 2013.

TRINDADE, Paulo Sergio. **Retenção de talentos**. Porto Alegre, 2007. 55 p. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Administração)- Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14172/000649460.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 27 mai. 2013.